
TRANSFORMASI BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SDM DAERAH (BKPSDMD) PROVINSI KEPULAUAN BANGKA BELITUNG DI ERA POST-PANDEMI COVID-19 DALAM IMPLEMENTASI NILAI-NILAI DASAR ASN BerAKHLAK DENGAN ANALISIS STRATEGI 7'S MCKINSEY

(Transformation of The Regional Human Resources Development and Personnel Agency (Bkpsdmd) of Bangka Belitung Islands Province in The Post-Pandemic Era of Covid-19 in The Implementation of The Core Values of ASN BerAKHLAK With The Analysis of The 7's Mckinsey Strategy)

Slamet Wahyudi

(BKPSDMD Provinsi Kepulauan Bangka Belitung)

e-mail: slamet251070@gmail.com

ABSTRAK

Pandemi Covid-19 telah memaksa transformasi di Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Daerah (BKPSDMD) Provinsi Kepulauan Bangka Belitung (Babel) dengan banyak penyesuaian kerja. Tujuan dari penelitian ini adalah mengetahui bagaimana manajemen perubahan di BKPSDMD Provinsi Kepulauan Babel dalam merespon adanya Pandemi hingga pos pandemi Covid-19 dalam mengimplementasi nilai-nilai dasar ASN BerAKHLAK dilihat berdasarkan analisis Strategi 7's Mckinsey. Penelitian ini berfokus pada manajemen perubahan dengan lokus di BKPSDMD Provinsi Kepulauan Babel yang diamati sejak mulai Pandemi Covid – 19 hingga saat ini (*post pandemic*), dianalisis secara kualitatif deskriptif. Penelitian ini menghasilkan kesimpulan bahwa secara strategi, upaya transformasi BKPSDMD Provinsi Kepulauan Babel sudah sesuai jalur dengan memanfaatkan pembelajaran *e-learning* (*full e-learning* dan ataupun *blended learning*); melibatkan partisipatif semua pegawai (*structure*), dengan mengembangkan teknologi informasi dan fasilitas *online* (*system*) dengan cara bersama-sama dengan semangat gotong royong (*shared value*) yang diarahkan oleh kepemimpinan yang adaptif dan responsif (*style*), didukung oleh tenaga kediklatan handal (*staff*) yang memiliki kompetensi dibidangnya (*skill*). Adapun rekomendasi dari penelitian ini adalah perlunya adaptasi dan kreatif memanfaatkan informasi disemua lini dan dikembangkan secara berkelanjutan (*continous improvement*) serta berkolaborasi dengan multi stakeholder internal maupun eksternal BKPSDMD Provinsi Kepulauan Babel.

Kata Kunci: Transformasi, Analisis Strategi 7's McKinsey.

ABSTRACT

The Covid-19 pandemic has forced reforms in the Regional Personnel and Human Resources Development Agency (BKPSDMD) of the Bangka Belitung Islands Province (Babel) with many work adjustments. The purpose of this study is to find out how change management in the BKPSDMD of the Babel Islands Province in responding to the Covid-19 Pandemic to the post pandemic in implementing the basic values of ASN BerAKHLAK is seen based on the analysis of the 7's Mckinsey Strategy. This research focuses on change management with a locus in the BKPSDMD of the Babylon Islands Province which was observed since the start of the Covid-19 Pandemic to the present (post-pandemic), analyzed qualitatively descriptively. This research resulted in the conclusion that strategically, the transformation efforts of the BKPSDMD of the Babel Islands Province are on track by utilizing e-learning (full e-learning and or blended learning); involves the participation of all employees (structure), by developing information technology and online facilities (systems) in a joint way with the spirit of mutual cooperation (shared value) directed by adaptive and responsive leadership (style), supported by reliable education staff (staff) who have competence in their fields (skills). The recommendations of this study are the need for adaptation and creative use of information on all lines and developed sustainably (continuous improvement) and collaborating with multi-stakeholder internal and external BKPSDMD of the Babel Islands Province.

Keywords: Transformation, McKinsey's 7's Strategy Analysis.

A. PENDAHULUAN

Heracletos (540 – 480 seb. M) filsuf Yunani kuno mengatakan, “*Nothing endures but change*” – Tidak ada yang tidak berubah kecuali perubahan itu sendiri (Kepenberger, 1998). Perubahan itu sebuah keniscayaan yang terjadi pada sebuah organisasi dan terjadi di berbagai hal. Sebuah organisasi melakukan perubahan karena tuntutan untuk beradaptasi, menyesuaikan dengan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Perubahan sebuah organisasi termasuk pada BKPSDMD Provinsi Kepulauan Babel pada dasarnya terjadi akibat adanya perubahan lingkungan eksternal dan internal. Perubahan eksternal yang cepat dan berpengaruh secara global dengan digitalisasi disemua aspek dampak Revolusi Industri 4.0 dan dipercepat adanya Pandemi Covid-19 yang membatasi kontak setiap individu disatu sisi tapi disisi lainnya aktivitas harus tetap berjalan, sehingga optimalisasi teknologi digital yang menjadi pilihan. Hal ini mendorong perubahan yang harus dilakukan oleh BKPSDMD Provinsi Kepulauan Babel. Akibat dari perubahan tersebut individu atau orang-orang yang berada di dalam organisasi tersebut harus ikut berubah menyesuaikan fungsi atau sistem yang telah ditetapkan (Balogun, 2004).

Menurut Desplaces (2005) perubahan yang terjadi dalam organisasi seringkali membawa dampak ikutan yang selalu tidak menguntungkan. Bahkan menurut Abrahamson (2000), perubahan itu akan menimbulkan kejadian yang “dramatis” yang harus dihadapi oleh semua warga organisasi. Desplaces (2005) mengutip kajian yang dilakukan Poras dan Robertson's (1992) menyatakan bahwa kebijakan perubahan yang dilakukan oleh organisasi hanya memberikan manfaat positif bagi organisasi sebesar 38%.

Meskipun perubahan organisasi tidak langsung memberikan manfaat yang besar bagi kemajuan organisasi, namun beberapa

praktisi tetap meyakini tentang pentingnya suatu organisasi untuk melakukan perubahan.

Perubahan dalam organisasi juga berupa perubahan proses kerja. BKPSDMD Provinsi Kepulauan Babel di era sebelum tahun 2020, merupakan Organisasi Pemerintah Daerah (OPD) Provinsi Kepulauan Babel yang menjalankan fungsi pelayanan kepada masyarakat pengguna pada fokus kegiatan pendidikan dan pelatihan. Namun sejak pandemi Covid-19 melanda dunia di bulan Maret 2020, proses kerja dan kegiatan menjalankan misi mencapai visi menjadi berubah, menyesuaikan dengan perubahan lingkungan strategis yang terjadi. Dari bekerja di kantor sesuai ketentuan kepegawaian, proses belajar mengajar klasikal tatap muka langsung, menjadi bekerja dari rumah (*Work From Home*) dan pembelajaran pelatihan beralih ke Pembelajaran Jarak Jauh (PJJ) menggunakan metode *blended learning* dan *full elearning* memanfaatkan teknologi informasi.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui proses manajemen perubahan yang dilakukan oleh BKPSDMD Provinsi Kepulauan Babel dalam beradaptasi dengan kondisi pandemi untuk mengimplementasikan nilai-nilai dasar ASN BerAKHLAK; untuk mengetahui hasil proses manajemen perubahan yang telah dilakukan hingga saat ini (era *post-pandemic*); dan untuk mengetahui hambatan yang terjadi selama proses manajemen perubahan. Pada penelitian ini, permasalahan perubahan dibatasi dari pengaruh luar, khususnya adanya Pandemi Covid-19 yang mengubah pola kerja dan pola penyelenggaraan pelatihan di BKPSDMD Provinsi Kepulauan Babel.

B. METODE PENELITIAN

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif. Menurut Sugiyono (2019) metode

penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme yang digunakan untuk meneliti objek dengan kondisi yang alamiah (keadaan riil, tidak disetting atau dalam keadaan eksperimen) di mana peneliti adalah instrumen kuncinya.. Penelitian deskriptif tidak memerlukan administrasi atau pengontrolan terhadap suatu perlakuan (Arikunto, 1998). Pendekatan deskriptif kualitatif dalam penelitian ini untuk mendeskripsikan proses manajemen perubahan yang dilakukan oleh BKPSDMD Provinsi Kepulauan Babel dalam beradaptasi dengan kondisi pandemi untuk mengimplementasikan nilai-nilai dasar ASN BerAKHLAK. Penelitian dilaksanakan di BKPSDMD Provinsi Kepulauan Babel, dengan pengamatan dimulai semenjak Pandemi Covid-19 hingga saat ini (*post pandemic*). Populasi dan fokus dalam penelitian ini adalah proses manajemen perubahan oleh BKPSDMD Provinsi Kepulauan Babel dalam menghadapi Pandemi Covid-19.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan analisis kualitatif yang terdiri dari 3 alur kegiatan, yaitu: 1) Reduksi data, 2) Display data, dan 3) Menarik kesimpulan atau verifikasi.

C. KERANGKA TEORI

1. Manajemen Perubahan

Manajemen perubahan adalah proses terus-menerus memperbaharui organisasi berkenaan dengan arah, struktur, dan kemampuan untuk melayani kebutuhan yang selalu berubah dari pasar, pelanggan dan para pekerja itu sendiri (Natasya, 2022). Kegiatan manajemen perubahan harus berlangsung pada tingkat tinggi mengingat laju perubahan yang dihadapi akan lebih besar dari masa sebelumnya. Manajemen Perubahan adalah upaya yang dilakukan untuk mengelola akibat-akibat yang ditimbulkan karena terjadinya perubahan dalam organisasi (Tampubolon, 2019). Perubahan dapat terjadi karena

sebab-sebab yang berasal dari dalam maupun dari luar organisasi atau perusahaan tersebut.

Manajemen perubahan adalah suatu proses sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana dan sumber daya yang diperlukan untuk mempengaruhi perubahan pada orang yang terkena dampak dari proses tersebut (Potts & LaMarsh, 2004). Manajemen perubahan ditujukan untuk memberikan solusi bisnis yang diperlukan secara sukses dengan cara yang terorganisir dan metode, melalui pengelolaan dampak perubahan pada orang yang terlibat.

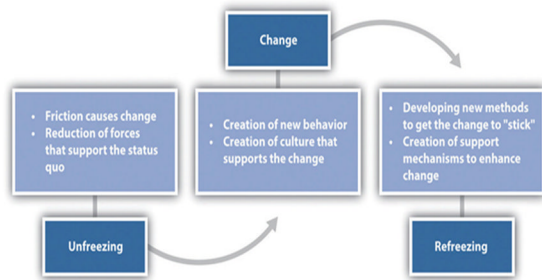
Pendekatan dalam manajemen perubahan adalah sebagai berikut:

- a. Mengidentifikasi objek yang terkena dampak perubahan yang mungkin menolak perubahan.
- b. Menelusuri sumber, tipe dan tingkat resistensi perubahan yang mungkin ditemukan.
- c. Mendesain strategi yang efektif untuk mengurangi resistensi tersebut.

Menurut Potts dan LaMarsh (2004), peran utama dalam menjalankan perubahan adalah sebagai berikut:

- a. *Change advocates* yaitu orang yang mempunyai gagasan tetapi tidak mempunyai wewenang untuk melaksanakan.
- b. *Sponsor*, biasanya adalah direktur atau manajer senior yang sibuk dengan pekerjaan, tetapi bertanggung jawab dalam menjalankan peran aktif dalam proses perubahan.
- c. *Change agents*, yaitu yang merencanakan dan mengimplementasikan perubahan atas namanya sendiri.
- d. *Targets*, yaitu seseorang yang terkena dampak perubahan. Target termasuk orang diluar organisasi seperti pelanggan atau pemasok.
- e. *Stakeholders*, yaitu semua orang yang terlibat dalam perubahan, termasuk semua sponsor, agen perubahan dan

semua sponsor, agen perubahan dan target.



Gambar 1.

Model Perubahan Kurt Lewin
Sumber: Robbins & Judge (2007)

Model perubahan Kurt Lewin dimulai dengan (1) *unfreezing* (mencair) yang merupakan proses awal dari tahap perubahan, terjadi pencairan perilaku dan sistem lama (*status quo*). pertentangan antara faktor pendorong perubahan dan yang menentang akan terjadi pada tahap ini. Tahap pencairan berjalan lancar jika kekuatan pendorong mendominasi. Kekuatan pendorong perubahan selanjutnya menggerakkan pada perilaku dan sistem yang diinginkan. (2) *Moving* merupakan tahap pembelajaran dengan adanya informasi baru terkait model dan sistem kerja yang diharapkan diterapkan nantinya. (3) *Refreezing* merupakan tahap pembekuan kembali perilaku, sistem serta cara pandang yang diharapkan. Pada tahap ini diperlukan sebuah penegasan dan penegasan kembali tentang arti penting perubahan yang sedang dijalankan.

Asumsi yang dipakai oleh Lewin meliputi: a). Proses perubahan menyangkut mempelajari sesuatu yang baru, dan tidak melanjutkan sikap atau perilaku sekarang, b). Perubahan harus didorong adanya keinginan dan motivasi untuk berubah; c). Manusia adalah penggerak perubahan; d). Adanya resistensi adanya perubahan adalah sebuah keniscayaan, walaupun tujuan perubahan sangat diinginkan. e). Perubahan yang efektif memerlukan penguatan perilaku baru, sikap, dan praktik organisasional.

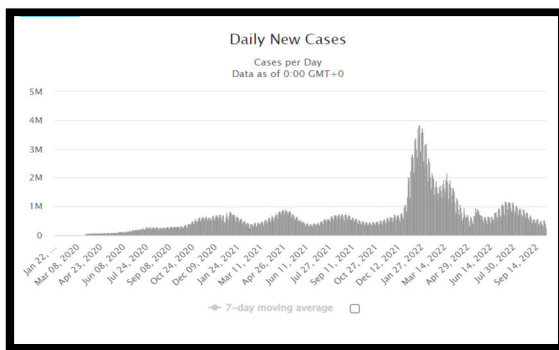
Untuk melakukan perubahan terencana dilakukan empat fase (Wibowo, 2006), yaitu sebagai berikut.

- a. Fase eksplorasi: dalam fase ini organisasi menggali dan memutuskan untuk membuat perubahan spesifik.
- b. Fase perencanaan: proses perencanaan menyangkut mengumpulkan informasi untuk mendiagnosis masalahnya, menentukan tujuan perubahan dan mendesain tindakan yang tepat untuk mencapai tujuan, dan membujuk pengambil keputusan mencapai tujuan serta mendukung perubahan.
- c. Fase tindakan: implementasi perubahan menyangkut desain untuk menggerakkan organisasi menuju perubahan, menciptakan pengaturan dalam mengelola proses perubahan dan mendapat dukungan pelaksanaannya, mengevaluasi implementasi dan umpan balik untuk penyesuaian serta perbaikan.
- d. Fase integrasi: tahapan ini berkaitan dengan konsolidasi dan stabilisasi perubahan.

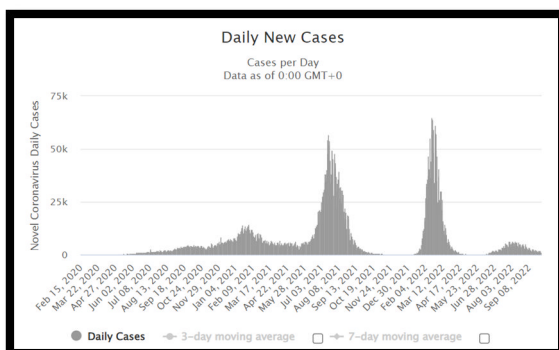
2. *Post-Pandemi Covid-19*

Novel Coronavirus (Covid-19) adalah jenis virus baru penyebab penyakit saluran pernafasan. Virus ini bermula dari Cina (Kota Wuhan). *Novel coronavirus* merupakan salah satu keluarga virus penyebab SARS (*Severe Acute Respiratory Syndrome*) dan MERS (*Middle East Respiratory Syndrome*). Tanda dan gejala umum infeksi Covid-19 antara lain gejala gangguan pernafasan akut seperti demam, batuk, sesak nafas, sakit tenggorokan, pilek, pneumonia ringan hingga berat. Masa inkubasi rata-rata 5-6 hari dengan masa inkubasi terpanjang 14 hari. Berdasarkan penelitian dan bukti ilmiah, Covid-19 dapat menular dari manusia ke manusia melalui sentuhan fisik dan cairan batuk/bersin. Rekomendasi standar untuk mencegah penyebaran infeksi adalah melalui cuci tangan secara teratur, menerapkan etika batuk dan bersin, menghindari kontak

secara langsung dengan manusia, ternak, hewan liar dan menghindari kontak dekat dengan siapa pun yang menunjukkan gejala penyakit pernafasan seperti batuk dan bersin. Protokol Kesehatan terhadap Pandemi Covid-19 juga berlaku di lingkungan pelatihan, dan lebih aman pelatihan dengan metode PJJ. Namun setelah 2 tahun dunia dilanda pandemi, saat ini telah berada di post-pandemi (paska pandemi). *Post-pandemi* ditandai dengan masih adanya suspek dan warga yang terpapar pandemi, namun kekebalan tubuh sebagian besar masyarakat sudah meningkat, sudah terbentuk kekebalan kolektif (*herd immunity*) ketika lebih dari 70% atau bahkan 90% meningkat kekebalan tubuh baik melalui vaksin maupun dampak terpapar Covid-19. (Kemenkes, 2022).



a



b

Gambar 2.

Kasus Perkembangan Harian Dunia (a) dan Indonesia (b)

Sumber: Hasil Data Olahan dari Worldometer

(<https://www.worldometers.com>)

3. Nilai-Nilai Dasar ASN BerAKHLAK

Nilai-nilai dasar (*Core values*) ASN “BerAKHLAK” dan *employer branding* ASN “Bangga Melayani Bangsa” bertujuan untuk menyeragamkan nilai-nilai dasar bagi seluruh ASN di Indonesia sehingga dapat menjadi fondasi budaya kerja ASN yang profesional. *Core Values* BerAKHLAK merupakan singkatan dari Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif. Perbedaan penerjemahan terhadap nilai-nilai dasar serta kode etik dan kode perilaku ASN yang tertuang pada Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara menjadi sebab terbitnya Surat Edaran Menteri PAN-RB Nomor 20 Tahun 2021 tentang Nilai-Nilai Dasar dan *Employer Branding* ASN sebagai *core value* baru untuk menciptakan persepsi yang sama atas nilai-nilai dasar ASN.



Gambar 3.

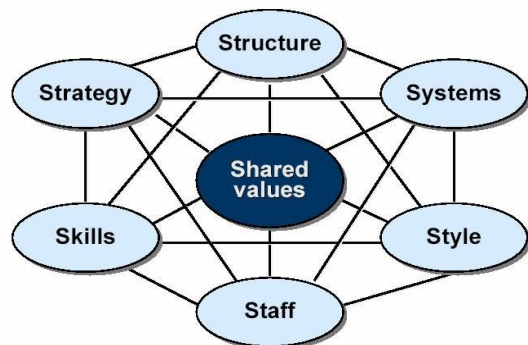
Logo *core value* “BerAKHLAK”
Sumber: KemenPANRB (2021)

4. Analisis Konsep 7’S McKinsey

7’S McKinsey dikembangkan di awal 1980 oleh Tom Peters dan Robert Waterman, dua konsultan yang bekerja di McKinsey dan firma konsultan perusahaan, lingkup dasar dari model ini adalah bahwa terdapat 7 aspek internal dari organisasi yang butuh untuk diselaraskan jika organisasi ingin sukses. Analisis manajemen perubahan pada penelitian menggunakan pendekatan analisis strategi sesuai konsep 7S-Mckinsey. Konsep 7’S McKinsey, terdiri dari: *The Hard S’s*, yaitu faktor-faktor yang feasible dan mudah diidentifikasi, meliputi: *Structure, Strategi & Systems*, dan *The Soft S’s*, yaitu

faktor-faktor yang sulit didefinisikan, meliputi: *Shared Values, Skills, Staf, & Style*.

Kerangka 7'S dari McKinsey atau yang lebih dikenal dengan *McKinsey 7'S Framework* adalah sebuah model manajemen untuk melihat seberapa efektif organisasi dalam mencapai tujuan yang diinginkannya.



Gambar 4.
Kerangka Kerja 7's McKinsey
Sumber: Kho (2018)

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

Perubahan pengelolaan pelatihan yang terjadi pada BKPSDMD Provinsi Kepulauan Babel menjadi aspek yang menarik untuk dikaji, apalagi terkait dimulainya implementasi nilai-nilai dasar ASN BerAKHLAK baik pada Pelatihan Dasar (Latsar) CPNS tahun 2022 maupun bagi seluruh ASN Pemprov Kepulauan Bangka Belitung khususnya di *era post* pandemi Covid-19 saat ini. Untuk mendapatkan gambaran secara detail dan terperinci dalam perubahan yang terjadi digunakan analisis Kerangka Acuan 7's McKinsey dengan memotret berdasarkan berbagai aspek manajemen, diantaranya *strategy, structure, system, shared values, style, staff* dan *skills*.

1. Hasil Penelitian

a. Transformasi BKPSDMD Provinsi Kepulauan Babel beradaptasi dengan Virus Covid-19

Perubahan pola penyelenggaraan pelatihan di BKPSDMD Provinsi Kepulauan Babel sejak awal Pandemi

Covid-19 (Mei 2020) hingga saat ini di era *post* pandemi, banyak terjadi. Jenis penyelenggaraan pelatihan dapat dikategorikan dalam 2 bagian:

1. Pelatihan yang merupakan mandatori BKPSDMD Provinsi Kepulauan Babel sesuai dengan anggaran yang tersedia. Berdasarkan DIPA BKPSDMD Provinsi Kepulauan Babel tahun 2022, tersedia anggaran untuk menyelenggarakan LATSAR sebanyak:
 - a. LATSAR CPNS dengan peserta dari CPNS yang ada di OPD Pemerintah Provinsi Kepulauan Babel sebanyak 5 angkatan (200 peserta).
 - b. LATSAR CPNS dengan peserta gabungan dari OPD Pemerintah Provinsi Kepulauan Babel dan Kota Pangkalpinang sebanyak 1 angkatan (40 peserta).
 - c. LATSAR CPNS dengan peserta dari OPD Pemerintah Kota Pangkalpinang sebanyak 3 angkatan (120 peserta.)
 - d. Pelatihan Kepemimpinan Administrasi (PKA) sebanyak 1 angkatan (41 peserta.)
2. Pelatihan kerja sama dengan pihak lain, yaitu:
 - a. LATSAR CPNS kerja sama dengan Kabupaten Bangka Selatan sebanyak 1 angkatan (40 peserta).
 - b. LATSAR CPNS kerja sama dengan Kabupaten Bangka Tengah sebanyak 5 angkatan (200 peserta).
 - c. LATSAR CPNS kerja sama dengan Kabupaten Belitung Timur sebanyak 3 angkatan (120 peserta).
 - d. LATSAR CPNS kerja sama dengan Kabupaten Belitung sebanyak 2 angkatan (80 peserta).

Perubahan eksternal yang terjadi akibat dampak dari transformasi BKPSDMD Provinsi Kepulauan Babel meliputi:

1. Meningkatnya jumlah penyelenggaraan

pelatihan melalui metode PJJ (*full elearning* dan atau *blended learning*).

2. Meningkatnya kerja sama Penyelenggaraan pelatihan lintas sektoral, lintas narasumber dan lintas penyelenggara, melalui kelas virtual.

Adapun perubahan internal yang telah dicapai BKPSDMD Provinsi Kepulauan Babel secara general, meliputi sebagai berikut:

1. Kemampuan panitia menyelenggarakan pelatihan *full elearning* dan ataupun *blended learning* meningkat pesat, dari belum pernah menjadi mahir mengoperasikan sistem PJJ.
2. Kemampuan widyaiswara pun meningkat dalam menggunakan metode pembelajaran *elearning* dan mengembangkan berbagai metode pembelajaran melalui kelas virtual.

Secara umum transformasi BKPSDMD Provinsi Kepulauan Babel dalam merespon Pandemi Covid-19 adalah baik.

b. Penyelenggaraan Pelatihan dalam Rangka Implementasi Nilai-Nilai Dasar ASN

Seiring terbitnya Surat Edaran Menpan RB Nomor 20 Tahun 2021 tentang Implementasi *Core Values* dan *Employer Branding* ASN, dan dilanjutkan adanya Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor: 14/K.1/Pdp.07/2022 tentang Kurikulum Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil, maka pelaksanaan Latsar CPNS yang diselenggarakan oleh BKPSDMD Provinsi Kepulauan Babel telah mengikuti aturan yang berlaku. Agenda nilai-nilai dasar ASN bagi peserta LATSAR CPNS baik untuk LATSAR CPNS Golongan II maupun Golongan III diberikan dalam bentuk pembelajaran e-learning di Agenda-2 dan pembelajaran Klasikal Agenda-2, juga dalam bentuk implementasi nilai-nilai dasar ASN pada agenda Habitiasi (agenda 4).

Pembelajaran nilai-nilai dasar ASN BeAKHLAK disampaikan melalui metode belajar mandiri dengan mempelajari modul dan melakukan evaluasi mandiri. Selain metode belajar mandiri, juga dilaksanakan pembelajaran secara *synchronous* (tatap muka langsung secara virtual) dan *asynchronous* belajar mandiri dengan media komunikasi melalui media sosial dan LMS LAN. Implementasi nilai-nilai dasar ASN melalui pembelajaran *Synchronous* berupa paparan konsep dari widyaiswara dan diskusi bersama peserta, adapun saat pembelajaran *Asynchronous*, nilai-nilai dasar ASN di implementasikan dalam bentuk penerapan di tempat kerja, analisis dan sintesis Bersama peserta dalam pembelajaran berkelompok (9-11 orang perkelompok). Metode implementasi nilai-nilai dasar ASN selanjutnya dilakukan saat agenda Habitiasi melalui pelaksanaan gagasan sebagai upaya kreatif solusi dari isu yang diangkat oleh peserta LATSAR.

Tabel 1.
Persentase Jam Pelajaran pada LATSAR CPNS sesuai Peraturan LAN No. 14 Tahun 2022

I. Massive Open Online Courses (MOOC)

No.	Agenda/Mata Pelatihan	JP	%
A	Kebijakan blended learning	3	6,25
B	Agenda 1: Sikap Perilaku Bela Negara	9	18,75
C	Agenda 2: Nilai-Nilai Dasar ASN	21	43,75
D	Agenda 3: Kedudukan dan Peran PNS ntuk mendukung terwujudnya Smart Governance sesuai dengan ketentuan perundang-undangan	6	12,5

E	Agenda 4: Habituaasi	6	12,5
F	Evaluasi Akademik	3	6,25
	Jumlah	48	100,00

	Pembimbingan pra evaluasi	6	9,68
	Evaluasi seminar	10	16,13
F	Review Kebijakan	3	4,84
	Jumlah	62	100

II. Distance Learning

1. Learning

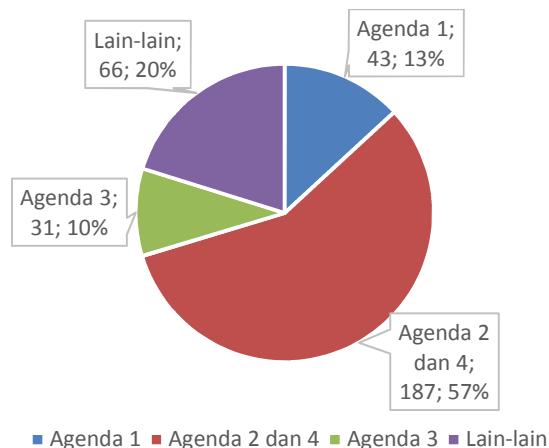
No.	Agenda/Mata Pelatihan	JP	%
A	Agenda 1: Sikap Perilaku Bela Negara	27	12,44
B	Agenda 2: Nilai-Nilai Dasar ASN	39	17,97
C	Agenda 3: Kedudukan dan Peran PNS untuk mendukung terwujudnya Smart Governance sesuai dengan ketentuan perundang-undangan	20	9,22
	Coaching Pembelajaran agenda 1, 2 dan 3	2	0,92
D	Agenda 4: Habituaasi	110	50,69
	Pembimbingan RA	6	2,76
	Evaluasi RA	10	4,61
E	Evaluasi	3	1,38
	Jumlah	217	100,00

Sumber: Hasil data olahan dari PerLAN (2022)

Berdasarkan tabel di atas, proporsi pembelajaran nilai-nilai dasar ASN BerAKHLAK sebanyak 172 JP (52,6%) dari keseluruhan pembelajaran pada LATSAR CPNS dengan komposisi 71 JP (21,71%) pada pembelajaran Agenda 2 fase MOOC dan agenda 2 saat *distance learning*, dan 101 JP (26,5%) pada agenda habituasi. Hal ini menunjukkan bahwa implementasi nilai-nilai dasar ASN BerAKHLAK memiliki proporsi lebih besar dari pembelajaran agenda lainnya. Adanya metode pembelajaran ini maka pengulangan pengetahuan dan pengalaman mengimplementasikan nilai-nilai dasar ASN BerAKHLAK dapat diketahui dan dialami oleh peserta LATSAR CPNS lebih banyak diperoleh. Hal ini memberikan landasan bekerja bagi CPNS untuk menjalankan tugas dan peran dalam rangka memberikan pelayanan kepada masyarakat.

2. Klasikal

No.	Mata Pelatihan	JP	%
A	Tema: Kebijakan dan Kebersamaan		
	Kebijakan PSDM	2	3,23
	Overview kebijakan LATSAR	1	1,61
	Dinamika Kelompok	3	4,84
	Pembinaan sikap perlkau	5	8,06
	MTSL	2	3,23
B	Tema: Internalisasi Nilai-Nilai Dasar ASN	11	17,74
C	sikap perilaku bela negara	12	19,35
D	Profesionalisme ASN	2	3,23
E	Kedudukan dan Peran PNS untuk mendukung terwujudnya Smart Governance	5	8,06



Gambar 5.
Proporsi Jam Pelajaran per agenda di LATSAR CPNS

Sumber: Hasil data olahan dari PerLAN (2022)

Proses pembelajaran pada LATSAR CPNS telah sesuai dengan aturan pelatihan yang berlaku, dengan implementasi nilai-nilai dasar ASN BerAKHLAK memiliki

porsi lebih besar dari mata pelatihan lainnya. Adanya metode habituasi yang terkontrol melalui *Learning Management System* (LMS) terpusat di *server* LAN (kolabjar.asnpintar.lan.go.id) menguatkan pelatihan yang diselenggarakan oleh BKPSDMD Provinsi Kepulauan Babel sesuai dengan standar mutu pelatihan untuk LATSAR CPNS secara nasional.

Dalam penelitian ini untuk mengkaji lebih rinci mengenai transformasi BKPSDMD Provinsi Kepulauan Babel dalam mengimplementasi nilai-nilai dasar ASN BerAKHLAK menggunakan analisis strategi 7'S McKinsey. Kerangka 7S McKinsey adalah model untuk menganalisis organisasi dan efektivitas mereka. Kerangka ini dianggap sangat tepat untuk digunakan sebagai kerangka pengkajian organisasi yang mengalami transformasi. Ini terlihat di tujuh elemen kunci yang membuat organisasi yang sukses: strategi, struktur, sistem, nilai-nilai bersama, gaya, staf dan keterampilan. (Singh: 2013).

1. *Strategy* adalah Strategi suatu organisasi dimaksudkan agar organisasi dapat memiliki arahan yang jelas dan tegas tentang cara-cara yang dipakainya untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi;
2. *Structure* adalah Pola pendelegasian organisasi dalam upaya pencapaian sasaran dan tujuan organisasi secara optimal. Struktur yang sanggup mencerminkan shared values dengan baik akan memberdayakan organisasi untuk mencapai sasaran dan tujuan tersebut.
3. *System* adalah Metode atau cara-cara yang ditempuh dalam perencanaan, pelaksanaan hingga evaluasi kinerja organisasi.
4. *Share Value* adalah Nilai yang hidup ditengah organisasi tersebut. Merupakan suatu guideline bagi para anggota organisasi untuk tumbuh dan berkembang.

5. *Style* adalah Gaya Kepemimpinan atau manajerial organisasi dalam menyokong pencapaian tujuan yang direncanakan.
6. *Staff* adalah Organisasi membentuk personil di dalamnya (pengelola). Organisasi akan menentukan prasyarat orang-orang seperti apa yang dianggap sesuai dengan keberadaan dan tujuan organisasi, dan
7. *Skill* adalah keterampilan setiap individu di dalam organisasi merupakan unsur yang sangat penting bagi keberhasilan organisasi mencapai sasaran dan tujuannya dengan efektif dan efisien

Analisis 7's Mckinsey dimulai dari analisis *share value* organisasi BKPSDMD Provinsi Kepulauan Babel. Setelah analisis *share value* dilanjutkan analisis *The Hard S's* meliputi: *Stucture, Strategi & Systems*. Analisis akhir adalah tentang *The Soft S's*, yang meliputi: *Skills, Staff, & Style*.

Tabel 2.
Rangkuman Analisis 7's McKinsey pada BKPSDMD Provinsi Kepulauan Babel

Komponen	Rangkuman
<i>Shared Value</i>	Nilai-nilai bersama yang dilakukan oleh BKPSDMD Provinsi Kepulauan Babel melalui gotong royong dan bekerja profesional. Sebelum tahun 2021, BKPSDMD Provinsi Kepulauan Babel memiliki budaya kerja dengan singkatan BKPSDM, yaitu Berakhlak, Kreatif, Profesional, Semangat, Dedikasi dan Melayani. Namun setelah terbit SE MenPAN-RBRI Nomor 20 Tahun 2021 tentang Nilai-Nilai Dasar dan Employer Branding ASN, maka budaya organisasi BKPSDMD Provinsi Kepulauan Babel adalah

Komponen		Rangkuman	Komponen	Rangkuman
		Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif dan Kolaboratif (BerAKHLAK). Nilai-nilai Bersama ini terus ditanamkan melalui amanat Pembina disetiap apel pegawai (apel pagi dan sore), juga melalui paparan/arahan dari para pejabat di BKPSDMD Provinsi Kepulauan Babel di setiap kesempatan, sehingga nilai-nilai bersama tumbuh melalui aktivitas Bersama.		kepegawaian dilaksanakan oleh 2 bidang, yaitu Bidang Pengadaan, Pemberhentian, Informasi Kepegawaian dan Kompetensi ASN dan Bidang Mutasi, Promosi dan Penilaian Kinerja Aparatur. Adapun untuk urusan pengembangan SDM dikelola oleh Bidang Pengembangan SDM. Setiap bidang tersebut memiliki sub bagian atau subkoordinator sebagai pengelola satu level dibawah kepala bidang. Selain itu, untuk proses pelatihan, ujung tombak proses transfer pengetahuan/keterampilan dilakukan oleh tim pengajar/fasilitator (widyaiswara) yang secara independen terhubung langsung ke kepala BKPSDMD Provinsi Kepulauan Babel.
The Har d S	Strategy	Penyelenggaraan pelatihan menggunakan metoda <i>blended learning</i> dan <i>full elearning</i> , sehingga penyelenggaraan pelatihan tetap dapat dilaksanakan untuk ASN dan Non ASN pada masa pandemi Covid-19 yang memberlakukan dengan ketat pembatasan sosial (<i>social distancing</i>) di wilayah pelayanan dalam rangka mencapai IKU tahunan BKPSDMD Provinsi Kepulauan Babel.		Berdasarkan struktur organisasi BKPSDMD Provinsi Kepulauan Babel, <i>shared value</i> dan aktivitas menggerakkan kegiatan terutama proses pembelajaran pelatihan (LATSAR CPNS) dalam implementasi nilai-nilai dasar ASN BerAKHLAK dapat dilaksanakan. Melalui peran fasilitator pelatihan (widyaiswara) implementasi nilai-nilai dasar ASN BerAKHLAK dapat ditransfer ke peserta melalui beragam metode pembelajaran.
	Struktur e	BKPSDMD Provinsi Kepulauan Babel merupakan marger dari 2 urusan yaitu tentang Pengelolaan Kepegawaian dan Pengembangan SDM. Pemisahan secara tegas pada kedua aktivitas tersebut merupakan ciri khas dari kegiatan personal yang ada di BKPSDMD Provinsi Kepulauan Babel. Namun dalam operasional kegiatan harian, urusan		Sebelum pandemi Covid-19 pembelajaran dilakukan secara klasikal.

Komponen		Rangkuman	Komponen		Rangkuman
		Selama Pandemi dan hingga saat ini (<i>post-pandemic</i>) berkembang (transforamsi) pelatihan yang disampaikan dengan banyak metode, seperti PJJ (<i>Synchronous</i> dan <i>Asynchronous</i>), <i>blended learning</i> (<i>e-learning</i> dan klasikal) dan metode klasikal, serta klasikal dengan ada beberapa peserta atau narasumber secara jarak jauh (<i>hybrid learning</i>)			memudahkan <i>shared value</i> dan semangat perubahan di organisasi. Pengaruh kepemimpinan kepala badan bersama jajaran struktural di BKPSDMD Provinsi Kepulauan Babel sangat signifikan terhadap perubahan, melalui adaptasi dengan situasi pandemi Covid-19 dan <i>post-pandemic</i> .
	<i>System</i>	Pengembangan Teknologi Informasi terus dilakukan seiring dengan kebutuhan pembelajaran jarak jauh. Pelayanan berbasis online, baik dari pendataan, pendaftaran peserta, hingga pemantauan pelaksanaan dapat diakses melalui handphone berbasis android maupun dari PC/laptop. Seiring waktu, system kepegawaian di Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung juga berbasis online. Aktifitas berbasis online disemua lini menciptakan sistem <i>shared value</i> di organisasi serta mempercepat arus informasi dan perintah, sehingga proses implementasi nilai-nilai dasar ASN BerAKHLAK pada LATSAR CPNS maupun secara internal kepada seluruh staf di BKPSDMD Provinsi Kepulauan Babel terlaksana.			Gaya kepemimpinan di BKPSDMD Provinsi Kepulauan Babel, gaya kepemimpinan para manejer (pejabat structural dan sub coordinator) menerapkan komunikasi dua arah, pemimpin tidak hanya menyampaikan perintah melainkan juga menerima masukan ide dari seluruh komponen organisasi sesuai dengan tata nilai mewujudkan ide oranisasi. Informasi untuk kepentingan umumn disampaikan secara terbuka disetiap kesempatan (saat apel, pertemuan terbuka, melalui group wa, Instagram dan lainnya).
<i>The Soft S</i>	<i>Style</i>	Kepemimpin yang loyal, berdedikasi dan menjadi teladan yang baik bagi bawahannya		<i>Staff</i>	Staf yang menangani pelatihan (termasuk LATSAR CPNS) sudah sesuai persyaratan karena telah mengikuti dan lulus <i>Training of Crew</i> (TOC). Widyaiswara sebagai fasilitator juga telah lulus <i>Training of Facilitate</i> (TOF) atau Workshop LATSAR CPNS, dan manajemen juga telah lulus pelatihan <i>Management of Training</i> (MOT). Adapun staf lainnya juga telah

Komponen	Rangkuman
	memenuhi kluasifikasi dan kompetensi keahlian sesuai persyaratan di setiap bidang/jenis pekerjaan. Ragam latar belakang pendidikan formal dan kompetensi staf menentukan kecepatan <i>shared value</i> dan implementasi nilai-nilai dasar ASN BerAKHLAK di lingkungan BKPSDMD Provinsi Kepulauan Babel.
Skill	Pengembangan kemampuan pegawai yang bertahap dan berkelanjutan, melalui belajar bersama, mencoba fitur-fitur baru dari metode pembelajaran <i>elearning</i> , hingga akhirnya mahir mengoperasikan kelas virtual melalui LMS LAN dan beradaptasi dimasa pandemi dan post pandemi Covid-19 dalam mengelola pelatihan (termasuk LATSAR CPNS) dan implementasi nilai-nilai dasar ASN BerAKHLAK dilingkungan BKPSDMD Provinsi Kepulauan Babel.

Sumber: Hasil Data Olahan (2022)

Analisis 7s Mickinsey merupakan alternatif kajian yang terperinci dan detail terhadap manajemen suatu organisasi (QuickStart Indonesia. 2014). Kajian mengenai transformasi BKPSDMD Provinsi Kepulauan Babel dalam mengimplementasi nilai-nilai dasar ASN BerAKHLAK di era *post* Pandemi Covid-19 meliputi strategi yang dilakukan hingga cara-cara pengembangan kemampuan para pegawainya sangat signifikan.

E. PENUTUP

1. Kesimpulan

Transformasi BKPSDMD Provinsi Kepulauan Babel dalam mengimplementasi nilai-nilai dasar ASN BerAKHLAK di era *post* Pandemi Covid-19 berdasarkan aspek 7's McKinsey adalah: 1) *Strategy*; mengubah pola pembejaran klasikal menjadi *distance learning (full elearning* dan atau *blended learning)* meningkatkan jumlah angkatan dan peserta pelatihan secara signifikan dan efisien. 2) *Structure*; adanya Pandemi Covid-19 mengharuskan partisipasi aktif semua pegawai. 3) *System*; melalui pelayanan pembelajaran berbasis *online*, memudahkan validasi dan klarifikasi sehingga proses pendataan penyelenggaraan pelatihan lebih cepat dan tepat; 4) *Shared values*; kebersamaan dan gotong royong meingkatkan semangat kerja berbasis nilai-nilai dasar ASN BerAKHLAK. 5) *Style*; adanya kepemimpinan yang adaptif dan responsif sangat membantu proses transformasi pembelajaran digital. 6) *Staff*; adanya sertifikasi personal kediklatan (ToC, MoT maupun ToF) meningkatkan kualitas SDM penyelenggara pelatihan. Dan 7) *Skill*; Pengembangan kemampuan para pegawai yang bertahap dan berkelanjutan. Selanjutnya berkah pandemi Covid-19, menjadikan BKPSDMD Provinsi Kepulauan Babel dipaksa untuk siap menyelenggarakan pelatihan secara *online* dalam kemasan teknologi digital.

2. Saran

Berdasar kesimpulan penelitian ini, maka tindak lanjut sebagai rekomendasi diantaranya: 1. Perlu upaya meningkatkan kompetensi SDM kediklatan untuk menguasai teknologi Informatika yang sangat dibutuhkan dalam bekerja di era *Post* Pandemi Covid-19, bekerja dari mana saja dengan multi metode (*hybrid learning/multi learning*, dan lain-lain); 2. Perlu upaya perbaikan terus-menerus (*continuous Improvement*) di semua lini BKPSDMD Provinsi Kepulauan Babel

untuk memberikan pelayanan publik terbaik yang didasari nilai-nilai dasar ASN BerAKHLAK. 3. Perlu penelitian lebih lanjut terhadap perubahan organisasi BKPSDMD Provinsi Kepulauan Babel menghadapi tantang global seiring *post-pandemic* Covid-19 dan Revolusi Industri 4.0 serta menghadapi krisis ekonomi 2023.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Arikunto, S. 1998. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Rineka Cipta, Jakarta.
- Balogun, J and Hailey, V. 2004. *Exploring Strategic Change*, Prentice Hall, Harlow.
- Potts, R & LaMarsh, J. 2004. *Managing Change for Success: Effecting Change for Optimum Growth and Maximum Efficiency*. Chronicle Books, San Fransisco.
- Robbins dan Judge. 2007. *Perilaku Organisasi*, buku 1 dan 2. Salemba Empat, Jakarta.
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif, dan R & D*. Alfabeta, Bandung.
- Tampubolon, M.P. 2019. *Change management* (manajemen perubahan; individu, tim kerja, organisasi). Penerbit Mitra Wacana Media,.Bogor.
- Wibowo. 2007. *Manajemen Perubahan*, Edisi Kedua . Rajagrafindo Persada, Jakarta.

Jurnal

- Abrahamson, E. 2000. Change Without Pain, *Harvard Business Review* 78. Juli 1: 75-79.
- Desplaces, D. 2005. A Multilevel Approach to Individual Readiness to Change. *The Journal of Behavioral and Applied Management*. Vol.7 No.1 pp.25-39.

Kippenberger, T. 1998. "Nothing endures but change." *The Antidote* 3, no. 4: 4–5.

Singh, Ashu. 2013. A Study of Role of McKinsey's 7S Framework in Achieving Organizational Excellence. *Development Journal; Chersterland* Vol 31, Iss. 3: 39-50.

Dokumen

- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.
- Surat Edaran Menteri PAN-RB Nomor 20 Tahun 2021 tentang Nilai-Nilai Dasar dan *Employer Branding* ASN.
- Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor: 14/K.1/Pdp.07/2022 tentang Kurikulum Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil.

Website

- Covid-19 Coronavirus Pandemic <https://www.worldometers.info/coronavirus/> diakses tanggal 4 Oktober 2022
- Kho, Budi. 2018. Pengertian McKinsey 7s Framework dan Elemen-elemennya. Tersedia: <https://ilmumanajemenindustri.com/pengertian-mckinsey-7s-framework-dan-elemen-elemennya/> [4 Oktober 2022]
- Kementerian Kesehatan. 2022. Apa Itu Herd Immunity. <https://infeksiemerging.kemkes.go.id/uncategorized/apa-itu-herd-immunity-kekebalan-kelompok>, diakses tanggal 4 Oktober 2022.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara RI. 2021. Presiden Jokowi Luncurkan BerAKHLAK untuk Percepatan Transformasi ASN. <https://www.menpan.go.id/site/berita-terkini/presiden-jokowi-luncurkan-berakhlak-untuk-percepatan-transformasi-asn>, diakses tanggal 4 Oktober 2022.

Natasya, Nadia Irvana. 2022. Manajemen Perubahan: Pengertian – Teori dan Contohnya. Tersedia. <https://haloedukasi.com/manajemen-perubahan#:~:text=Manajemen%20perubahan%20merupakan%20suatu%20proses%20pendekatan%20untuk%20mengubah,permintaan%20pelanggan%2C%20pasar%20dan%20karyawan%20yang%20selalu%20berubah,> diakses tanggal 4 Oktober 2022.